

# ドイツにおける成果主義賃金と 手続き的公正\*

正 亀 芳 造

## 目次

1. はじめに
2. 成果主義賃金の定義・諸形態と普及状況
3. 成果主義賃金制度の実態－自動車メーカー A 社 D 事業所の事例
4. 手続き的公正
5. 結び

## 1. はじめに

1990年代の中頃以降、わが国企業の多くは、その賃金制度において成果主義的な傾向を強めている<sup>1)</sup>。一方、成果主義（賃金）を巡る議論に関しては、これを積極的に肯定し推進する動きとともに、内発的動機づけの観点からこれを否定的に評価する見解（高橋伸夫（2004））も存在する。また、これら

---

\* 本稿は、2006年7月29～30日に愛知学院大学において開催された日本労務学会第36回全国大会の統一論題シンポジウム「ポスト工業化と人事労務の変革②海外事情の分析をとおして」におけるパネリスト報告「ドイツにおける成果主義賃金の現状と課題」の原稿をもとに、改題の上、修正・加筆を施したものである。当日のシンポジウムにおいてコーディネーターを担当された鈴木宏昌先生（早稲田大学）、有益なコメントを頂戴した赤岡功先生（広島県立大学）、太田肇先生（同志社大学）、下崎千代子先生（大阪市立大学）、福谷正信先生（立命館アジア太平洋大学）、横山和子先生（東洋学園大学）に心から謝意を表します。もちろん、本稿におけるあり得べき誤りは、全て筆者の責めに帰すものであります。

キーワード：成果主義，賃金制度，ドイツ，手続き的公正

の両極の間には、「手続き的公正」＝「過程の公平性」など成果主義（賃金）が有効に機能するための条件を解明する試み（守島（1999b），開本（2005））や，企業の目標達成にとっては仕事管理こそが重要であり，これと適合的な（成果主義）賃金制度を設計すべきであるといった見解（中村（2006））もある。

通常，成果主義賃金のもとでは，従業員間の賃金格差が拡大し，同じ従業員が受け取る賃金も業績に応じて変動する可能性が大きくなる<sup>2)</sup>。こうした成果主義賃金を従業員が受容し，そのインセンティブ機能が有効に発揮されるためには，賃金決定にかかわる手続きに対する従業員の納得感を高めること，つまり手続き的公正を確保することがますます重要になると考えられる。

そこで，本稿では，ドイツにおける成果主義賃金を取り上げ，次の2つの課題に迫りたい。第1に，ドイツにおいても，日本と同様に，1990年代以降，成果主義賃金に対する注目が高まってきている<sup>3)</sup>ことから，日本のそれと比較したドイツの成果主義賃金の特徴を明らかにすることである。第2に，成果主義賃金のもとでは，上述の通り，手続き的公正の確保が重要になると考えられるが，手続き的公正施策の充実しているドイツの事例の検討を通じて，わが国における手続き的公正施策を考える際の示唆を引き出すことである。

次節では，ドイツにおける成果主義賃金の定義と諸形態ならびにその普及

- 1) 社会経済生産性本部がわが国の上場企業を対象に実施している調査によれば，職能給，役割・職務給，年俸制の1999年と2005年の2時点における導入率は右図表のようになっている。

なお，わが国の成果主義賃金については，次の拙稿で扱っている。  
正亀（2003）11～35頁。

図表 賃金制度の導入率推移

		1999年	2005年
職 能 給	管理職層	80.9	57.5
	一般職層	85.2	70.1
役割・職務給	管理職層	21.1	61.0
	一般職層	17.7	40.9
年 俸 制	管理職層	22.7	37.4
	一般職層	1.9	7.1

（出所）社会経済生産性本部・雇用システム研究センター編（2006）8頁より作成。

- 2) この点に関しては，例えば，正亀（2003）20～26頁で取り上げた5社の事例を参照。  
3) Vgl., Bahnmüller, R.（2001）S.11-23.

状況を概観し、次いで、筆者が実施した事例調査をもとに成果主義賃金制度の実態を明らかにし、最後に、ドイツにおける手続き的公正施策の具体的内容を確認し、それを踏まえてわが国の成果主義賃金問題に対する若干の示唆を引き出したいと思う。

なお、本稿で取り上げる成果主義賃金は、一般職層＝組合員層のそれに限定する<sup>4)</sup>。その理由は、手続き的公正施策に関して、筆者の現在の研究段階は、組合員層のそれにとどまっているからである。さらに、注1に示した社会経済生産性本部がわが国の上場企業を対象に実施している調査から推測できるように、わが国においても、今後、非管理職層への成果主義賃金の導入が進展すると予想されるからである。

## 2. 成果主義賃金の定義・諸形態と普及状況

まず、ドイツにおける「成果主義賃金」の定義を明らかにしておきたい。例えば、成果主義賃金について600頁を超える大部の著作を著しているオルデンプルク大学のブライシヒ（Breisig, T.）は、成果主義賃金を次のように定義している。

「成果主義賃金（leistungsorientierte Vergütung）とは、給与の一部に関して、仕事の量ないし質、および／または達成した労働結果ないし成果に基づいて個人単位および／またはチーム単位で格差を付けることを予定した給与制度（Entgeltsysteme）である。」<sup>5)</sup>

この定義に対応する成果主義賃金の具体的制度には、以下の諸形態が含まれる。「出来高賃金、プレミアム賃金、標準賃金（Standardlohn）、ゲインシェアリング、手数料（歩合）、業績手当、ボーナス（Tantieme）、目標管理に基づく業績手当」などである<sup>6)</sup>。

4) 管理職層も含むドイツの成果主義賃金の実態については、次の拙稿で考察している。正亀（2005）1～21頁。本稿第3節の事例は、同拙稿をもとにしている。

5) Breisig, T. (2003) S.101.

6) Vgl., Breisig, T. (1994) S.161-236.

それでは、このように定義される成果主義賃金は、ドイツにおいてどの程度普及しているのであろうか。この点に関しては、バーンミュラー (Bahnmüller, R.) も述べているように、「業績賃金 (Leistungsentlohnung) に対する関心は高いにもかかわらず、驚くべきことに、その普及状況に関してはほとんど分からない」<sup>7)</sup> ということである。つまり、「なるほど、連邦統計局は不定期に賃金・俸給構造に関する調査を実施しているのだが、そこで得られたデータは、非常に不完全であり、業績賃金の現実の意義とこの分野におけるその発展の動態を把握する上では適切でない。その最近に実施された調査のデータに立脚すれば、ドイツは業績賃金を比較的稀に実施している国であるように思われる。西ドイツのブルーカラー労働者のうち、男性で19%、女性で30%が業績賃金で就業しているに過ぎなかった。大多数－男性の77%、女性の63%－は時間賃金で働いているのである。すなわち、彼らは、支出労働時間数に応じて賃金が払われたのである。1978年と1990年の調査を比較しても、最近の20年間でほとんど変化はなかったという結論を抱かせる。この印象は、量的にも、また、業績賃金の内的な動態に関しても現実に照応しない。」<sup>8)</sup>

賃金形態は、ドイツでは伝統的に、図表1のように、時間賃金、出来高賃金、プレミアム賃金の3形態に区分して把握される。ただ、これでは、時間賃金に関して、純粹の時間賃金と業績手当の付加される時間賃金の区別がつかない。

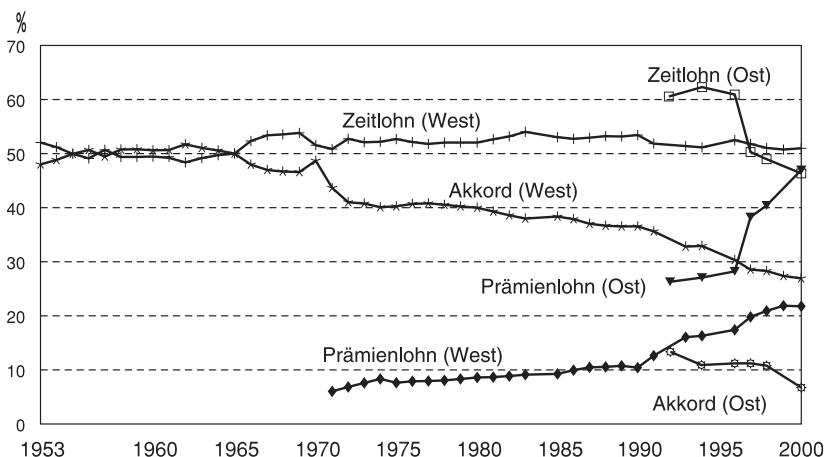
これに対し、バーンミュラーが金属・電機産業、繊維・衣服産業および銀行業の3産業5000社の人事担当マネジャーおよび経営協議会・人事協議会に対して1998年に行った調査（回答数 [回収率] は、人事担当マネジャー420 [10%]、経営協議会・人事協議会 (BR/PR) 228 [6%]）<sup>9)</sup> によれば、各賃金形態を適用している企業の割合は図表2のようになる。ここでは、「業績

7) Bahnmüller, R. (2001) S.142.

8) Bahnmüller, R. (2001) S.142.

9) Bahnmüller, R. (2001) S.28.

図表 1. 金属・電機産業における賃金形態の展開 (1953年～2000年)



(出所) Bahnmüller, R. (2001) S.169.

注：Zeitlohn＝時間賃金，Akkord＝出来高賃金，

Prämienlohn＝プレミアム賃金，West＝旧西独地域，Ost＝旧東独地域

図表 2. 部門別に見た賃金形態別採用企業数割合 (%)

(複数回答あり 1998年)

	金属・電機産業		繊維・衣服産業		銀 行		全 体	
賃金形態	マネジャー	BR/PR	マネジャー	BR/PR	マネジャー	BR/PR	マネジャー	BR/PR
労 働 者								
業績関連部分のない純粋時間賃金	41.3	29.5	51.8	51.6	34.5	22.0	37.8	30.5
業績評価のある時間賃金	40.4	62.0	22.4	22.6	8.6	4.0	31.1	42.7
プレミアム付時間賃金	20.4	16.3	24.7	32.3	1.7	0	18.4	14.6
出来高賃金	15.1	19.4	25.9	16.1	0	0	15.1	14.1
プレミアム賃金	11.1	20.2	11.8	16.1	0	0	9.5	14.6
契約賃金, Kontaktlohn, Pensumlohn	3.6	2.3	1.2	9.7	12.1	8	4.3	4.7
標準賃金＝1日当たり計画給付量のある固定賃金	5.3	1.6	5.9	12.9	6.9	18	5.7	7.0
資格賃金, Polyvalenzlohn	1.8	0	0	0	1.7	6	1.4	1.4
職 員								
業績関連部分のない俸給	47.7	31.1	69.0	83.9	55.6	65.5	54.1	46.9
業績評価のある俸給	40.4	64.4	25.3	22.6	18.9	12.1	32.4	45.1
業績プレミアム付俸給	17.4	10.6	17.2	12.9	25.6	15.5	19.1	12.1
業績評価とプレミアムのある俸給	9.4	9.1	5.7	6.5	14.4	25.9	9.7	13.4

(出所) Bahnmüller, R. (2001) S.146.

関連部分のない純粋時間賃金」と「業績関連部分のない俸給」を除いた諸形態が成果主義賃金に相当する。金属・電機産業においてより顕著であるが、繊維・衣服産業、銀行業においても、成果主義賃金が相当程度普及していることが確認できる。

次節では、この定義と諸形態を手掛かりに、筆者が2004年8月に実施した聞き取り調査をもとに、成果主義賃金制度の実態をみることにする。

### 3. 成果主義賃金制度の実態－自動車メーカーA社D事業所の事例

筆者が聞き取り調査を行った自動車会社A社は、大別して次の5種類の賃金制度を採用している。①標準賃金、②プレミアム賃金、③時間賃金（業績手当付き）、④月給（業績手当付き）、⑤年俸制。これらの賃金制度は、その対象とする従業員グループを異にしている。①から③は労働者に適用され、④は労働協約の適用対象となる職員、⑤は労働協約の適用対象外の職員（協約外職員、その多くは管理者）に適用される。

5種類の賃金制度は、いずれも上述の成果主義賃金に該当している。ただ、②のプレミアム賃金に関しては十分な聞き取りを行えなかったこと、④は使用される業績考課表は異なるものの、賃金制度の仕組み自体は③と類似していること、また⑤の対象は主に管理職層であること、これらの理由から、以下では、①と③の2つの賃金制度についてその仕組みをみることにする。

なお、A社に関しては、自動車生産工場と販売事業所の2事業所で聞き取り調査を行った。以下にみる事例は、前者の自動車生産工場（以下、D事業所と呼ぶ）を対象としたものである。ちなみに、D事業所は、従業員総数が5,000名強で、その8割を労働者が占めている。

#### （1）直接生産労働者に対する「標準賃金（Standardlohn）」<sup>10)</sup>

「標準賃金」は、組立工や鍛造工などの直接生産労働者に適用される。D事業所の場合、労働者の8割がこの制度の適用を受けている。

10) 「標準賃金」に関しては、A社D事業所への聞き取りおよび社内資料に加えて次の文献も参照した。Lang, K./Meine, H./Ohl, K. (Hrsg.) (2001) S.248-258.

「標準賃金」とは、標準作業時間（または標準作業量）を遵守することに対して支払われる賃金である。出来高賃金の場合には、標準作業量に対して実際作業量が増加すればそれに比例して賃金額も増加し、逆に実際作業量が減少すれば賃金額もそれに比例して減少する。これに対し、A社の「標準賃金」は、実際作業量の増減にかかわらず標準作業量に対する賃金が支払われるのである。この点で、「標準賃金」は、標準作業時間を基礎とした固定給といえる<sup>11)</sup>。

こうした「標準賃金」が採用される背景には、ジャスト・イン・タイム生産やコンピュータを活用した生産管理の進展により、個々の労働者が作業量を増減させる余地はほとんどなくなり、むしろ計画生産量の遵守こそが重要になってきたという事情がある。

「標準賃金」の基礎となる標準作業時間は、MTM (Method Time Measurement) や時間研究をもとに設定される。ただ、その決定は、従業員代表である経営協議会が加わった事業所レベルの労使同数委員会がこれを行うこととなっている。

なお、実際作業量が標準作業量を下回る場合、「標準賃金」が減額されることはない。ただこの場合には、事業所の経営側と経営協議会がその原因を調べ、標準作業量の達成を可能にする措置を協議することとなっている<sup>12)</sup>。

D事業所の労働者が受け取る「標準賃金」の構成を示したのが図表3であ

11) このような「標準賃金」は、既に1985年にフォルクスヴァーゲンとIGメタルの間で締結された賃金協約において、導入されている。Vgl., Tondorf, K. (1994) S.86.

12) このように、実際作業量が標準作業量を下回った場合でも標準賃金が減額されないタイプを「固定標準賃金システム（ないし固定標準プレミアム）」といい、フォルクスヴァーゲン、メルセデス、BMW、オベルといった自動車会社で採用されている。ただ、次のように、標準作業量を下回った場合に標準賃金も減額されるタイプもある。「変動型標準プレミアム（variable Standardprämie）」：①標準作業量を下回った原因が、事故や作業停止など労働者の責めに依らない場合には、減額されない。②労働者の責めによる場合には、減額されるが、その率は、標準作業量の未達率よりも低く設定。「バリオプレミアム（Vario-Prämie）」：標準作業量と標準賃金が±5%の範囲内で変動するというように、一定の範囲内で変動するタイプ。Vgl., Lang, K./Meine, H./Ohl, K. (Hrsg.) (2001) S.251-252.

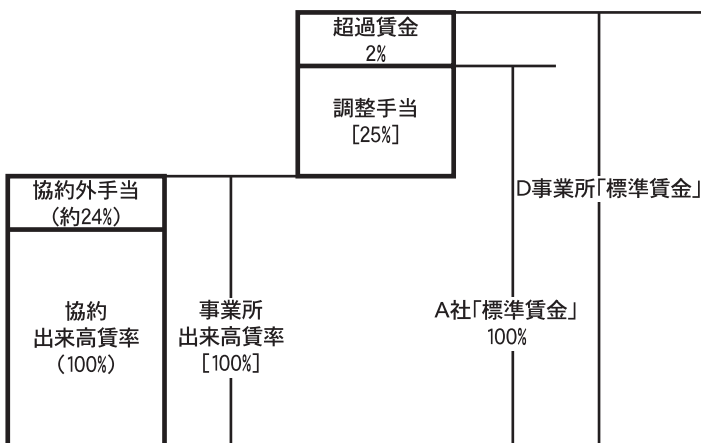
る。この標準賃金は、賃金協約で決められた協約賃金（図表4に職務価値別の協約出来高賃率（月額基本給表）を示した）を5割以上上回っている。今、職務価値15点の職務の場合の両者の関係を示すと図表5の通りである。このように、標準作業時間を基礎とする「標準賃金」は、協約賃金を相当上回るレベルに設定されているのである。ちなみに、両者の差がいわゆる「賃金ドリフト」部分である。

## （2）間接生産労働者に対する時間賃金（業績手当付き）

部品製造、試作、保守などの間接生産労働者に対しては、標準作業時間の設定が困難なことから、時間賃金形態が適用される。この時間賃金は、基本給と個人業績手当からなる。前者の基本給は、職務価値別に設定された協約賃率をもとに、これにその12%に相当する協約業績手当と約22%に相当する協約外手当を付加したものであり、D事業所ではこれを事業所時間基本給（betrieblicher Zeitgrundlohn）と呼んでいる。

後者の個人業績手当は、1年に1回、直属上司（職長）によって行われる査定に基づいて決まる賃金部分であり、その大きさは、基本給の0%から12

図表3. A社D事業所の「標準賃金」労働者の賃金構成



（出所）A社D事業所社内資料をもとに作成。



図表 4. 職務価値別協約出来高賃率

(月額基本賃金表, 2001年 5 月 1 日発効)

職務価値	出来高賃率 (ユーロ)	職務価値	出来高賃率 (ユーロ)
0～10	1,444.40	27～28	1,836.05
10～11	1,454.11	28～29	1,861.10
11～12	1,464.34	29～30	1,886.67
12～13	1,474.05	30～31	1,916.32
13～14	1,484.28	31～32	1,946.49
14～15	1,507.29	32～33	1,976.14
15～16	1,532.34	33～34	2,006.31
16～17	1,557.91	34～35	2,035.96
17～18	1,582.96	35～36	2,066.13
18～19	1,608.52	36～37	2,095.79
19～20	1,633.58	37～38	2,125.95
20～21	1,659.14	38～39	2,155.61
21～22	1,684.20	39～40	2,185.77
22～23	1,709.25	40～41	2,215.43
23～24	1,734.81	41～42	2,245.59
24～25	1,759.87	42～43	2,275.25
25～26	1,785.43	43～44	2,305.42
26～27	1,810.48	44～45	2,335.07

(出所) Lohnabkommen Abkommen vom 28. März 2000 über die Tariflöhne in der Metall- und Elektorindustrie NDs. (注: 協約地域名 ND は仮称。以下, 同じ。)

図表 5. 「標準賃金」と協約賃金

(職務価値15点の職務で週35時間労働の場合)

協約出来高賃率 (月額)	1,507.29ユーロ	(100%)
協約外手当	364.75ユーロ	( 24%)
事業所出来高賃率	1,872.04ユーロ	(124%)
A 社「標準賃金」	2,340.05ユーロ	(155%)
D 事業所「標準賃金」	2,386.85ユーロ	(158%)

(出所) A 社 D 事業所社内資料をもとに筆者が作成。

％に相当している。図表6および7は、A社の時間賃金労働者が受け取る賃金の構成を示したものである。

図表8は、個人業績手当を決めるための査定に用いられる考課表である。

この考課表に関して、次節で述べる手続き的公正との関連で、次の2点を指摘しておきたい。

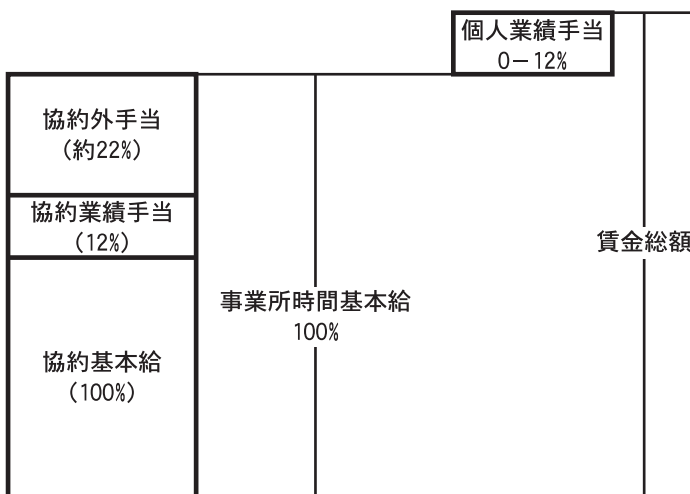
第1に、評価基準の公開制に関わる業績評価の基準とそのウェイト（評価

図表6．A社時間賃金労働者の賃金構成（その1）

協約賃率	( 100%)	
＋ 協約業績手当	( 12%)	
＋ 協約外手当	(約22%)	
＝ 事業所時間基本給	( 134%)	[100%]
＋ 個人業績手当		[0-12%]
＝ 受取賃金総額		[100-112%]

（出所）A社D事業所社内資料をもとに筆者が作成。

図表7．A社時間賃金労働者の賃金構成（その2）



（出典）A社D事業所社内資料をもとに筆者が作成。

図表 8. 時間賃金形態における個人業績手当用の考課表

管理番号	氏名	前回の業績手当率%		(点数、点数合計および業績手当率%を記入)			
評価項目	段階 1	段階 2	段階 3	段階 4	段階 5		
I. 作業量 密度、有効性および作業方法	労働量が期待通りになることは稀。 作業の仕方はもたもたしている。 何事に対しても時間がかりすぎる。 *)	労働量はほぼ常に期待通りである。 作業の仕方はほぼ一貫して有効。 作業密度はほぼ常に集中的である。 6	労働量は期待通りである。 作業態度は一貫して有効。 作業密度は集中的。 作業工程に習熟している。 9	労働量は期待以上である。 作業の仕方は入念かつ有効。 作業密度は非常に集中的。 全力を傾注して作業している。 12	労働量は期待を遙かに上回っている。 作業の仕方は特に入念かつ有効。 作業は極めて集中的かつ積極的。 15		
II. 作業の質 作業規定の遵守、苦情・補修・不良品の範囲と頻度、職能（職務遂行の質）。現状の損害発生傾向を考慮。	規定された作業規定の遵守、苦情・補修・不良品の範囲と頻度、職能（職務遂行の質）。現状の損害発生傾向を考慮。 0	職務の遂行が既にしばしば規定された質に見合っている。 3	職務の遂行がほぼ常に規定された質に見合っている。 6	職務の遂行が常に要求された質に見合っている。 9	困難な場合においても常に、要求された質に見合う職務の遂行がなされている。 12		
III. 仕事の慎重さ 経営手段（工具、器具、機械、設備）および材料の取り扱い、原料・補助材料・燃料および電気の利用	経営手段および材料の取り扱いに際して、および／あるいは原材料および電気の利用に際して必要なことが行われていない。 0	経営手段および材料の取り扱いに際して、および／あるいは原材料および電気の利用に際して必要なことが行われている。 1.5	経営手段および材料の取り扱い、および／あるいは原材料および電気の利用が規定通りである。 3	経営手段および材料の取り扱い、および／あるいは原材料および電気の利用が適切かつ慎重である。 4.5	経営手段および材料の取り扱い、および／あるいは原材料および電気の利用が模範的である。 6		
IV. 配置 通常職務以外への配置	他の職務を担当しない。 0	他の同種の職務を散発的にのみ担当する。 1.5	他の同種の職務を担当する。 3	他の異種の職務を担当する。 4.5	他の異種で困難かつ比較的広範囲の職務を担当する。 6		
V. 安全性 規則および追加的安全規定の遵守	規則を遵守していない。 警告する必要がある。 0	規則を遵守している。 2	規則遵守が模範的であり、他の労働者も相應の態度を取るようになっている。 4	*) 該当する評価段階にチェックをつけるための欄			
以上、承知しました。：					点 数 合 計		
					業績手当率%		
日付／従業員（被評価者）		日付／評価者／上司					

(出所) A 社 D 事業所社内資料をもとに作成。

項目および評価項目別の評価段階規定とその評点)が被考課者に明示されることである。

第2に、評価者・被評価者の署名欄が設けられていることから明らかなように、評価結果の被評価者へのフィードバック(評価結果の公開)が行われることである。

ところで、この考課表は、経営側がこれを一方的に決めうるものではない。A社が属する金属産業の場合、時間賃金労働者の業績手当用の考課表(評価項目および評価項目別の評価段階規定とその評点)は、使用者団体と金属労組の間で締結された協約において規定されている(図表9)からである。ただ、企業(ないし事業所)は、これとは異なる考課表を用いることが協約で認められている。図表8で示した考課表は、このA社独自のものである。ただ、この考課表も、使用者が一方的にこれを決定できるものではなくて、協約当事者の同意の下に、使用者と経営協議会の交渉を通じて締結される経営協定において規定されることとなっているのである<sup>13)</sup>。

このように、考課表(評価項目および評価項目別の評価段階規定とその評点)の決定に従業員代表である経営協議会が関与できることに加え、査定に關して今1つ注目すべきことは、考課結果に關する次のような苦情処理手続きが労働協約に基づいて整備されていることである<sup>14)</sup>。

- ① 査定結果に關して、それを伝えられた日から起算して、時間賃金労働者の場合には2週間以内に、また、経営協議会の場合には4週間以内に異議を申し立てることができる。
- ② 労働者ないし経営協議会から査定結果に対して異議が申し立てられた場合には、経営協議会と使用者がそれぞれ指名した各2名の事業所構成

---

13) Tarifvertrag zur Leistungsbeurteilung von Zeitlohnarbeitern vom.7.9.1970 gemäß Lohnrahmenabkommen § 9 Ziffer 4 vom 15.4.1970 nach dem Stand vom 19.2.1975, § 6.

14) Tarifvertrag zur Leistungsbeurteilung von Zeitlohnarbeitern vom.7.9.1970 gemäß Lohnrahmenabkommen § 9 Ziffer 4 vom 15.4.1970 nach dem Stand vom 19.2.1975, § 5.

図表 9. 協約で規定されている業績考課表

評価項目	評 価 段 階	点 数
仕事の結果	a) 給付態度がもたもたしている	0
	b) 給付態度が未だ完全には合目的的ではない	2
	c) 給付態度が合目的的である	4
	d) 給付態度が非常に合目的的である	6
	e) 給付態度が優秀である	8
仕事の遂行	a) 苦情が多い	0
	b) まだしばしば苦情がある	2
	c) 時々苦情がある	4
	d) 苦情がわずかである	6
	e) 取り立てて言うほどの苦情がない	8
配置	a) 配置可能な職務が狭く限られている	0
	b) 配置可能な職務が限られている	2
	c) 異種職務に配置可能	4
	d) 多様な職務に配置可能	6
	e) いずれの職務にも配置可能	8
仕事の慎重さ	a) 不適切な取り扱い	0
	b) まだ取り扱いが適切でない	2
	c) 取り扱いが適切である	4
	d) 注意深くかつ慎重な取り扱い	6
	e) 模範的な取り扱い	8

(出所) Tarifvertrag zur Leistungsbeurteilung von Zeitlohnarbeitern vom.7.9.1970 gemäß Lohnrahmenabkommen § 9 Ziffer 4 vom 15.4.1970 nach dem Stand vom 19.2.1975, § 3.

員（ただし、査定に関わる直属上司（職長）は、使用者が指名する委員になることはできない。）で構成される労使同数委員会において、遅滞なく処理されねばならないこととなっている。

③ 労使同数委員会が決定に至らない場合には、使用者と経営協議会が苦情処理にあたらなければならない。

④ さらに、この使用者と経営協議会とが処理できない場合には、経営組織法第87条第2項の規定に基づいて仲裁委員会がこれを決定することと

なっている。

ところで、このように協約上整備されている査定結果に対する苦情処理手続きは、実際にはどの程度活用されているのであろうか。この点に関し、D事業所の実態をみると次の通りである。

D工場の場合、評価結果に対する異議申し立ての件数は、2003年で7件、2001年から2003年までの3年間で20件あった。同工場で業績評価の適用対象となる間接生産労働者は1,000名弱であるから、異議申し立ての発生頻度は、年間平均で適用対象労働者の0.7%程度にとどまっている。なお、異議申し立ての結果、上司の評価結果が変更されることもある。ちなみに、2003年には、7件の異議申し立てのうち2件に関して上司の評価結果が変更されたということである。また、苦情が労使間で処理できない場合には仲裁委員会で決定されることが経営組織法に規定されているものの、実際に仲裁委員会に持ち込まれるケースはないということである（以上、D事業所人事部長への聞き取りによる）。

査定結果と業績手当との関連づけは、図表10のように、評価項目ごとの合計点数をもとに業績手当率（事業所時間基本給に対する比率）が決められている。

なお、評価結果に関しては、予め図表11のような分布が設定されている。

業績手当は、労働者の個人業績に応じて、最低で基本給の0%、最高で基本給の12%の範囲で決まる。ただ、賃金基準協定では、業績手当に関して次のような集団的な規制がなされている。すなわち、賃金等級2から6までと7から10までの2つのグループに分けた上で、各グループの労働者が受け取る業績手当の平均は当該賃金等級の協約賃率の少なくとも16%にならなければならないのである<sup>15)</sup>。この規定をもとに、D事業所では、協約業績手当を

---

15) Lohnrahmenabkommen in der Eisen-, Metall- und Elektroindustrie NDs vom 26.9.1967 / 15.4.1970 nach dem Stand vom 19.2.1975 / 25.1.1979 / 6.5.1990 / 16.5.1991, § 9 Ziffer 4. なお、ND 地域の鉄鋼・金属および電機産業の賃金基本協定の場合、賃金等級は2等級から10等級までであって、賃金等級1はない。

図表10. 査定結果と業績手当

査定結果(合計点)	業績手当率
15.5～17.5	1 %
18.0～20.0	2 %
20.5～22.5	3 %
23.0～25.0	4 %
25.5～27.5	5 %
28.0～30.0	6 %
30.5～32.5	7 %
33.0～35.0	8 %
35.5～37.5	9 %
38.0～40.0	10%
40.5～41.5	11%
42.0～43.0	12%

(出所) A社D事業所社内資料をもとに作成。

図表11. 評価結果の分布規制

業績手当の率	2 %	4 %	6 %	8 %	10%	12%
労働者の割合	10%	15%	25%	25%	15%	10%

(出所) A社D事業所社内資料をもとに作成。

一律に協約賃率の12%と設定した上で、これに付加する労働者の個人業績に応じた業績手当に関して、事業所平均で基本給の7%となることを経営協定で定めている。(業績手当の平均値が7%となることは、上述の評価結果の分布規制において具体化されていると見ることができる。なぜなら、「業績手当の率」と「労働者の割合」から業績手当の平均は7%となるからである。 $[2\% \times 0.1 + 4\% \times 0.15 + 6\% \times 0.25 + 8\% \times 0.25 + 10\% \times 0.15 + 12\% \times 0.1 = 7\%]$ )

今、職務価値15点の職務担当者(週35時間労働)の協約賃金、協約業績手当等を示すと、図表12の通りである。

図表12. 職務価値15点の職務担当者（週35時間労働）の賃金

協約賃金（月額）	1,507.29ユーロ	（100%）
協約業績手当	180.79ユーロ	（ 12%）
協約外手当	331.46ユーロ	（ 22%）
事業所時間基本給	2,019.54ユーロ	（134%）
7 %の業績手当	141.37ユーロ	（ 9%）
基本給 + 7 %業績手当	2,160.91ユーロ	（143%）

（出所）A社D事業所社内資料をもとに筆者が作成。

#### 4. 手続き的公正

業績ないし成果と賃金との結びつきを強める成果主義賃金は、衡平理論に基づく分配的公正<sup>16)</sup>により適った賃金制度といえる。ただ、成果主義賃金のもとでは、賃金の決定基準として仕事の短期的な成果・業績をより重視する結果、従業員間の賃金格差は拡大し、同じ従業員が受け取る賃金も業績に応じて変動するようになる。そこで、成果主義賃金とそのインセンティブ機能を有効に発揮し、従業員のモチベーションを高めるには、賃金決定にかかわる手続きに対する従業員の納得感を高めること、つまり手続き的公正を確保することがますます重要になる<sup>17)</sup>。

この手続き的公正を高める施策として、守島は、先行研究が明らかにした分類を日本の実情にあわせて再構成し、「情報公開」「苦情処理」「発言」の3つを提唱している<sup>18)</sup>。今、これを、賃金の決定に関わる評価制度に則してみれば、次の3施策にまとめることができよう。

①情報公開（評価の基準と評価結果の公開）

②苦情処理（評価に対する苦情の申し立てとそれを処理・救済する苦情処

16) 衡平理論と「分配的公正」および後述する「手続き的公正」の概念に関しては、次の文献を参照。三崎（2003）89～114頁。

17) 守島（1997）16～18頁および同（1999a）86～89頁参照。

18) 守島（1997）15～16頁および同（1999b）5～6頁参照。なお、守島は、手続き的公正を「過程の公平性（procedural justice）」と呼んでいる。



理制度)

③発言（評価制度の設計・変更プロセスへの従業員またはその代表の参加）

この手続的公正を高める3施策に関して、ドイツでは、どのようになっているのであろうか。前節で見たA社D事業所の事例から明らかになったことは、産業別・地域別に適用される労働協約がこれら3施策の基本的な枠組を規制しており、そして、それに基づいて、事業所レベルにおいては従業員およびその代表である経営協議会が3施策のいずれについても大きく関与していることである。以下、この点を、情報公開、発言、苦情処理の順に、繰り返しになるが確認しておきたい。

まず、情報公開に関してである。

D事業所では、個人業績手当を決めるための考課表（図表8）が従業員に公開されており、しかも、考課表には評価結果を確認したことを証する評価者・被評価者の署名欄が設けられている。こうして、評価基準（評価項目および評価項目別の評価段階規定とその評点）と評価結果の公開がなされているのである。

次に、発言にかかわる考課表の作成に関してみれば、考課表は、経営側がこれを一方的に決めるものではなくて、使用者団体と金属労組の間で締結された労働協約において規定されることになっている。ただ、A社の考課表は、労働協約で定められたもの（図表9）とは異なり、A社独自のものである。協約は、このように企業独自の考課表の作成を認めているのであるが、この考課表も、使用者が一方的にこれを決定できるものではなくて、協約当事者の同意の下に、使用者と経営協議会の交渉を通じて締結される経営協定において規定されることとなっているのである。このように、考課表の作成に関しては、労働協約の規定をもとに、事業所の従業員代表である経営協議会がその決定に関与することになっているのである。

最後に、苦情処理に関しては、評価結果に関する次のような苦情処理手続きが労働協約に基づいて整備されている。

① 評価結果に関して、それを伝えられた日から起算して、時間賃金労働

者の場合には2週間以内に、また、経営協議会の場合には4週間以内に異議を申し立てることができる。

- ② 労働者ないし経営協議会から評価結果に対して異議が申し立てられた場合には、経営協議会と使用者がそれぞれ指名した各2名の事業所構成員（ただし、査定に関わる直属上司（職長）は、使用者が指名する委員になることはできない。）で構成される労使同数委員会において、遅滞なく処理されねばならないこととなっている。
- ③ 労使同数委員会が決定に至らない場合には、使用者と経営協議会が苦情処理にあたらなければならない。
- ④ さらに、この使用者と経営協議会とが処理できない場合には、経営組織法第87条第2項の規定に基づいて仲裁委員会がこれを決定することとなっている。

このように、評価結果に不服な場合には、従業員およびその代表である経営協議会のいずれからも異議を申し立てることが可能であり、それを処理する手続きが労働協約において定められているのである。

評価制度における手続きの公正に関わる施策が労働協約において規制されているのは、以上にみたD事業所の存在する金属産業ND地域（地域名は仮称）に限ったものではない。同様の規制は、金属産業の他の地域の労働協約においても認められる。その1例として、以下、バーデン・ヴュルテンベルク地域の金属産業に適用される報酬基本協約<sup>19)</sup>を取り上げ、そこにおける手

---

19) Entgeltrahmen-Tarifvertrag Zwischen dem Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V. -Südwestmetall- und der IG Metall Bezirk Baden-Württemberg Bezirksleitung Baden-Württemberg vom 16. September 2003.

この報酬基本協約は、化学産業を除き、ドイツにおいてはいまだ一般的な、労働者には「賃金（Lohn）」、職員には「俸給（Gehalt）」を支払う労働別々の伝統的な賃金制度を廃止し、「報酬（Entgelt）」として労働者と職員に共通の新賃金制度を採用することを規定した点で画期的な協約といえる。同種の協約は、金属産業において、2003年5月にKüsteで締結されたのを皮切りに、2005年11月のBayernでの締結を最後に、全協約地域においてその締結が完了した。新賃金制度への移行は漸進的に行われることになっており、地域により異なるが、遅くとも2011年までには新賃金制度への移行を完了することが協約で規定されている。

続き的公正施策をみることにする。(以下の記述においては、同協約の該当する条項を〔 〕内に示す。)

同協約では、「業績給 (Leistungsentgelt)」の決定に関わる業績評価の方法に関して、①業績評価 (Beurteilen) (従来と同様の人事考課表を用いた評価方法)、②指数比較 (Kennzahlenvergleich) (基準ノルマと作業結果を比較するやり方)、③目標協定に基づく目標達成度の査定 (Feststellung der Zielerfüllung im Rahmen von Zielvereinbarungen) (被評価者と上司が面接を通じて目標の設定とその達成度の評価をするやり方) の3方法を提示し [§ 15]、そのいずれの評価方法を選択するかは、使用者と経営協議会との協定 (経営協定) で決めるべきこととしている [§ 16]。

そこで、まず、情報公開に関してみると、評価基準の公開については、特にこれを明示的に示す規定は認められないものの、以下の規定がある。

- ① 業績評価に使用する考課表を規定 [Anlage 4]
- ② 協約で規定されたのとは異なる業績評価表を用いる場合には、使用者と経営協議会が経営協定で決めるべきこと [17.2.3]
- ③ 指数比較の場合の業績メルクマールも経営協定で決めるべきこと [17.3.2]
- ④ 目標協定に基づく目標達成度の査定に際しての目標は、被評価者と上司との合意に基づいて決められること [17.4.3]

こうして、評価基準の公開がなされることになる。

一方、評価結果の公開に関しては、①業績評価結果について通知を受けること [17.2.5]、②目標協定に基づく目標達成度の査定は目標面接で行われること [17.4.6] が規定されている。さらに後述するように、業績評価に対する異議申し立てが従業員に認められている [18.2]。こうして、評価結果

---

(ドイツ金属労組のホームページ ([http://www.igmetall.de/cps/rde/xchg/SID-0A342C90-5106636E/internet/style.xsl/view\\_4399.htm](http://www.igmetall.de/cps/rde/xchg/SID-0A342C90-5106636E/internet/style.xsl/view_4399.htm) (2005.12.8. 閲覧) など) による。) なお、本協約における新賃金制度の概要は、次の論文で紹介されている。高橋友雄 (2004)。

の公開が行われることになる。

次に、発言にかかわる業績評価方法の設計に関してみれば、協約は以下の諸点を規定している。

- ① 業績評価に際して用いるべき評価メルクマールを規定 [17.4, Anlage 3]
- ② 業績評価に用いる考課表を規定 [Anlage 4]
- ③ ②の考課表とは異なる業績評価表については、使用者と経営協議会が経営協定で決めるべきこと [17.2.3]
- ④ 指数比較の場合の業績メルクマールは、経営協定で決めるべきこと [17.3.2]
- ⑤ 目標協定における業績メルクマールに関して、使用者の意思に反してこれを決めることはできないのであるが、経営協定でこれを決めることができること [17.4.2]
- ⑥ 目標協定のフォーマルな形態とその進め方、目標協定の作成文書、目標協定の期間、業績給と目標達成度の関連づけについては経営協定で決めるべきこと [17.4.5]

このように、業績評価方法の設計に関しては、労働協約がその枠組を規定し、具体的な設計に関しては経営協定に委ねることにより、その設計に経営協議会が関与することになっているのである。

最後に、苦情処理に関しては、協約で以下の諸点が規定されている。

- ① 評価結果に対して従業員が異議を申し立てることができること [18.2]
- ② 申し立てられた異議については、使用者が即座に検討し、その検討結果を当該従業員および経営協議会に通知すべきこと [18.3]
- ③ 従業員が検討結果に同意しない場合には、まず、事業所内で合意できる解決案が追求されるべきであり、そのために、経営の当事者がその手続き（例えば、労使同数委員会）を協定することができること [18.4]
- ④ 従業員が検討結果に同意しない場合には、当該従業員には法的な道が

残されていること [18.5]

以上のように、バーデン・ヴュルテンベルク地域の金属産業に適用される報酬基本協約に規定された手続き的公正施策は、上述のD事業所の存在する金属産業ND地域の労働協約のそれと基本的に異なるものではない。このように、評価制度における手続き的公正に関わる情報公開・苦情処理・発言の3施策に関しては、ドイツにおいては、少なくとも金属産業に関する限り、労使の団体交渉に基づいて締結される労働協約が基本的な枠組を規定しているのである<sup>20)</sup>。

## 5. 結び

ドイツにおける成果主義賃金の実態と手続き的公正施策について、筆者の行った聞き取り調査をもとにみてきた。以上で明らかになったことを、はじめに設定した2つの課題に即してまとめ、稿を閉じたいと思う。

第1の課題、つまり、本稿の事例研究から明らかになるドイツの成果主義賃金制度の特徴としては、次の2点を指摘することができよう。

第1に、労働協約の適用対象である組合員層＝一般職層に対しても成果主義賃金制度を適用していることである。この場合の成果主義賃金制度には、「標準賃金」と査定に基づく「業績手当」の2タイプがある。標準賃金は、出来高賃金の発展型とみることができ、伝統的に出来高賃金の普及しているドイツに特徴的なタイプの成果主義賃金形態といえよう。一方、査定に基づく業績手当は、日本でも少なくとも大企業においては普通にみられるものである（図表13参照）。つまり、組合員層・非管理職層にも査定を行う点で、日独の間には共通性が認められるのである。そして、ここに、組合員層に対しては一般に査定が行われれないといわれる米国<sup>21)</sup>と対比した日独の成果主義

20) 労働協約が手続き的公正施策を定めていない場合には、経営組織法に基づく規整がなされることになる。この点に関しては、次の文献を参照のこと。緒方（1991）145～149頁。

21) 遠藤（1999）68～72頁参照。

賃金の特徴があるといえよう。

第2に、組合員層＝一般職層に査定を行う場合、情報公開・苦情処理・発言の3領域における手続き的公正施策が労働協約に基づいて制度化されていることである。この点は、図表13にみるように、とりわけ異議申し立て制度に関して、近年普及をみてはいるものの、従業員5000人以上の大企業においてさえこれを採用する企業が未だ4社に1社にとどまっている日本との際立った特徴といえよう。

この手続き的公正施策については、本稿の第2の課題と関係するので、次にこの点を見ることにする。

手続き的公正施策に関しては、ドイツの場合、少なくとも金属産業においては、労働協約に基づく制度化が図られている。その具体的施策についてみれば、情報公開に関しては、評価基準の公開はもとより、評価結果の公開＝被評価者へのフィードバックも協約で規定されており、考課表にはその証となる被考課者の署名欄が設けられているのである。

発言にかかわる業績評価方法の設計に関してみれば、評価メルクマールおよびモデルとなる考課表は労働協約がこれを規定する。もちろん、協約当事者の合意のもとに企業・事業所レベルで独自の考課表を作成することもでき

図表13. 日本における人事考課の公開制度・異議申し立て制度の採用状況

(単位：％)

企業規模	①人事考課制度がある企業			②人事考課制度のある企業のうち					
				「考課結果を公開」する企業			「異議申し立て制度」のある企業		
	1996年	1999年	2002年	1996年	1999年	2002年	1996年	1999年	2002年
規模計	49.9	50.8	51	13.3	21.8	23.3	5.3	8.9	10.3
5000人以上	97.1	98.9	98.3	31.5	49.9	52.6	9.5	16.3	25.1
1000～4999人	96.5	96.7	96.5	28.5	39.8	40.1	9.8	13.3	14.0
300～999人	91.2	91.5	89.1	18.9	33.2	30.0	7.3	12.7	10.6
100～299人	65.8	72.1	73.7	13.2	26.5	24.6	6.5	11.1	9.4
30～99人	39.4	39.1	39.4	10.8	15.1	19.6	3.9	6.5	10.4

(出所) 厚生労働省大臣官房統計情報部編 (2002) 20頁、27-28頁、労働省政策調査部編 (1999) 29頁、31頁、および労働省政策調査部編 (1996) 25頁、29頁をもとに、②欄に関しては筆者が算出して作成した。

る。ただこの場合には、枠組は協約がこれを規定しており、しかもその作成、つまり評価項目および評価項目別の評価段階規定とその評点の決定には従業員代表である経営協議会が関与することになっているのである。

最後に、苦情処理に関しては、評価結果に対する異議申し立てを被評価者（さらには経営協議会）に認め、この苦情処理に当たる労使同数委員会などの苦情処理機関の設置、さらに、その処理結果に同意できない場合の仲裁委員会ないし労働裁判所への提起も協約で保障しているのである。

こうした、ドイツの金属産業にみられる充実した手続き的公正施策は、今後、一般職層への成果主義賃金制度の浸透が予測されるわが国において、従業員のモチベーションを維持する上からも大いに参考とすべきものといえよう。もちろん、法制度も含む日独の労使関係の相違（産業別労働組合と事業所レベルの経営協議会に立脚した二元的労使関係の成立しているドイツと企業別組合を基礎とする日本）を無視することはできないのであるが、健全な労使関係を構築する上からもそれは意味のあることだと考える<sup>22)</sup>。

### 【参考文献】

- 遠藤公嗣（1999）『日本の人事査定』ミネルヴァ書房。
- 緒方桂子（1991）「ドイツにおける成績加給制度と法的規制の構造」『季刊労働法』190・191合併号、127～160頁。
- 厚生労働省大臣官房統計情報部編（2002）『平成14年版 雇用管理の実態』労務行政。
- 社会経済生産性本部・雇用システム研究センター編（2006）『2006年版日本の人事制度の現状と課題～第9回日本的人事制度の変容に関する調査結果～』社会経済生産性本部・生産性労働情報センター。
- 高橋賢司（2004）『成果主義賃金の研究』信山社出版。
- 高橋友雄（2004）「ドイツ金属産業における新しい賃金制度」『連合総研レポート』No.187 (<http://www.rengo-soken.or.jp/dio/no187/houkoku1.htm>)
- 高橋伸夫（2004）『虚妄の成果主義 日本型年功制復活のススメ』日経 BP 社。

---

22) ちなみに、日本の労働組合の査定制度づくりや苦情処理への関与の実態に関しては、東京都大崎労政事務所の調査に関する紹介が、次の文献でなされている。高橋賢司（2004）268～270頁。

- 中村圭介（2006）『成果主義の真実』東洋経済新報社。
- 久本憲夫・竹内治彦（1998）『ドイツ企業の賃金と人材育成』日本労働研究機構。
- 開本浩矢（2005）「成果主義導入における従業員の公正感と行動変化」『日本労働研究雑誌』No.543, 64～74頁。
- 正亀芳造（2003）「成果主義賃金制度の展開」奥林康司編著『成果と公平の報酬制度』中央経済社, 所収（第1章）, 11～35頁。
- 正亀芳造（2005）「ドイツにおける成果主義賃金」『経済理論』（和歌山大学経済学会）第325号, 1～21頁。
- 三崎秀央（2003）「人事評価と報酬における公平性」奥林康司編著『成果と公平の報酬制度』中央経済社, 所収（第4章）, 89～114頁。
- 守島基博（1997）「新しい雇用関係と過程の公平性」『組織科学』Vol.31 No. 2, 12～19頁。
- 守島基博（1999a）「ホワイトカラー・インセンティブ・システムの変化と過程の公平性」『社会科学研究』（東京大学社会科学研究所）第50巻第3号, 81～100頁。
- 守島基博（1999b）「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』No. 474, 2～14頁。
- 労働省政策調査部編（1996）『平成8年版 雇用管理の実態』労務行政研究所。
- 労働省政策調査部編（1999）『平成11年版 雇用管理の実態』労務行政研究所。
- Bahn Müller, R. (2001) *Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen Entgeltsysteme und Entgeltpolitik in der Metallindustrie, in der Textil- und Bekleidungsindustrie und im Bankgewerbe*, Rainer Hampp Verlag.
- Breisig, T. (2003) *Entgelt nach Leistung und Erfolg Grundlagen moderner Entlohnungssysteme*, Bund-Verlag.
- Eckardstein, D. v. (Hrsg.) (2001) *Handbuch Variable Vergütung für Führungskräfte*, Verlag Franz Vahlen.
- Lang, K., Meine, H. und K. Ohl (Hrsg.) (1990, 1997, 2001) *Arbeit Entgelt Leistung Handbuch Tarifarbeit im Betrieb*, Bund-Verlag.
- Lang, K., Meine, H. und K. Ohl (Hrsg.) (2005) *Handbuch Arbeit • Entgelt • Leistung Tarifierung im Betrieb*, Vierte, überarbeitete Auflage, Bund-Verlag.
- Tondorf, K. (1994) *Modernisierung der industriellen Entlohnung Neue Modelle der Entgeltgestaltung und Perspektiven gewerkschaftlicher Tarifreform*, edition sigma.